

【論 説】

日系多国籍企業の技能形成

～あるメーカーの日本工場と中国工場の事例から～

熊 迫 真 一

目 次

1. はじめに
 2. 先行研究
 3. 調査方法・対象企業
 4. 調査結果
 5. 考察
 6. 結びにかえて
- 参考文献

1. はじめに

日本の製造業は、長年にわたり高い国際競争力を保持してきた。長期的雇用慣行により人的資本投資が行なわれやすく、生産職場での改善活動など生産性向上に向けた不斷の努力によって技能形成が進んだからだと思われる。生産職場の労働者の中に技能として取り込まれたノウハウは、同業他社にとって模倣することが困難であり、同業他社との差別化要因になっている。

その日本の製造業が多国籍企業となり海外で生産するようになって久しい。最近では、日本以外の国・地域間での貿易において、自由貿易協定（FTA）を活用することにより、海外での生産を拡大している¹⁾。それにともなって日本での生産は減少しており、その傾向は今後も続くだろう。

では、これまで日本の製造業の強みであった生産職場の技能は、海外生産拠点でも蓄積されていくのであろうか。現地での生産職場でも日本と同じよ

うに技能形成が促進されるような仕組みになっているのであろうか。本稿では、輸送機器メーカー A 社の日本本社の工場と中国にある生産拠点において、高い技能が必要とされる職場を中心に比較し、この点を確認したい。日本市場の相対的な地位が低下し、新興国市場の存在感が強まっていく中で、現地のニーズを迅速にくみ取りスピーディに市場へ供給するために、現地開発・現地生産への圧力が更に強まると思われる。多国籍企業がグループとしての競争力を維持するために、人材育成という面からどのような対応をとるべきかを検討する。

なお、本論文で用いた調査は、科研費（20830087）の助成を受けて実施したものである。

注

- 1) 物品の関税や数量制限など貿易の障害を相互に撤廃する FTA が結ばれている二国間（場合によっては多国間）において、その一方の国の生産拠点からもう一方の国へ輸出すれば、関税等の制約を受けない。例えば、トヨタは米韓 FTA の締結を受け、米国工場で生産した自動車の韓国への輸出を開始した。（日本経済新聞 2012 年 3 月 18 日付朝刊）

2. 先行研究

小池・猪木（1987）や小池（1999）（2005）など一連の知的熟練に関する研究によれば、日本企業の生産職場の技能はかなり深いものであり、その技能形成の方法は他国でも導入可能だとされる。知的熟練とは、問題をこなす技能と変化をこなす技能であり、生産の仕組みや設備に関する知識、様々な問題や変化に対処してきた経験などによって培われるものである。このような高度な技能を形成させる日本企業方式の重要なポイントとして、OJT（On the Job Training）と言われる実務経験によって技能を修得する仕組みと、問題が発生した場合に可能な限り生産労働者が自ら処理にあたるという統合方式が指摘される。OJT が重視されるのは、技能には暗黙知と言われるよう

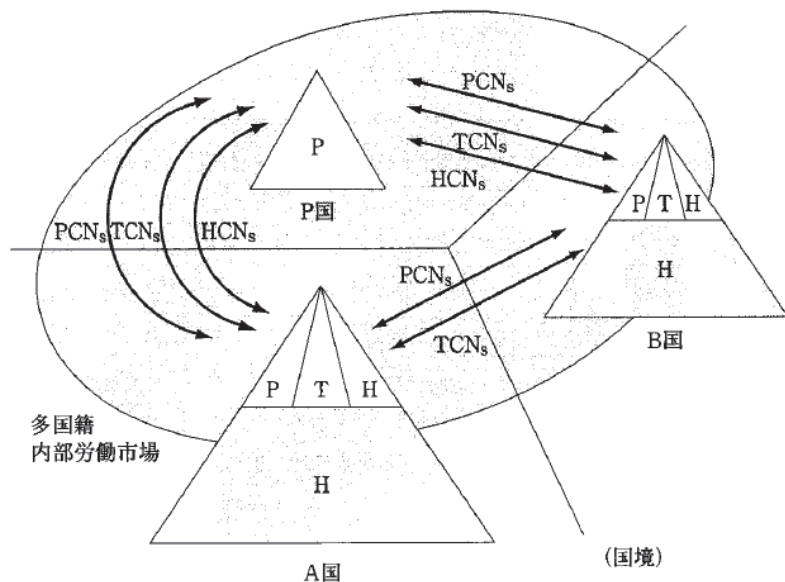
な言語化が難しい部分が存在しその部分は模倣でしか修得できないという事と、その企業の特特殊性に起因する部分¹⁾は外部での教育などでは修得できないためであり、複数の工程を担当することで生産のしくみに関する知識が蓄積されることでもある。統合方式は、生産労働者の適性や教育レベルからみて、知的熟練を身に付けさせるコストが高くない場合に優位性を持つ。もし知的熟練を身に付けさせるコストが高くなる場合には、保全担当者や技術者に問題処理を任せる分離方式を採用した方が良いということになる。もっともこれは学校教育のような各国の事情よりも、知的熟練の形成を促進させるような企業内の政策が重要だと指摘されている²⁾。

生産職場の技能に日本企業の競争力の源泉があるとして、日本の多国籍企業の海外生産拠点では、生産職場の労働者に対して日本の生産職場と同じような管理システムを採用しているのであろうか。Ferner and Quintanilla (1998) は多国籍企業の海外子会社は人的資源管理システムに関して4つの同形化圧力を受けると指摘している。第1が現地国での環境によるものであり、第2が親会社からの国際的な適合圧力、第3が本国における環境によるもの、第4が他社の影響である。このように多国籍企業内の各国の子会社は様々な影響を受けており、親会社のシステムを簡単に導入しうるとは限らない。

白木（2006）は、Doeringer and Piore（1971）の内部労働市場概念を多国籍企業グループに拡張し、グループ間の人材の移動の中で多国籍内部労働市場が形成されているという分析枠組みを提示した。（図1参照）

白木（2006）の言う多国籍内部労働市場とは、グループ企業の全従業員が含まれているわけではない。図1に示されているように、各子会社の内部労働市場に含まれる従業員の一部が多国籍内部労働市場に含まれているというのである。多国籍内部労働市場に含まれる従業員は、海外子会社のシニア・マネジメントまたはそれに相当するスペシャリスト、ならびにそうなる可能性を秘めた有望な若手人材だとされる。要は世界本社がマネジメントすべき競争力の源泉となっている従業員ということであろうが、その中には日本の製造業で競争力の源泉になっていた生産職場の技能を担う現業者は含まれて

図1 白木（2006）の提示する多国籍内部労働市場の研究視点



(注) P国は本社所在地を表す。PCNs（またはP）は本国籍人材を，HCNs（またはH）は現地国籍人材を，さらに，TCNs（またはT）は第三国籍人材を表す。

出所：白木（2006）P.28，図1-6

いないように見受けられる。

注

- 1) 企業特殊的技能を意味する。Becker（1964）, Doeringer and Piore（1971）参照。
- 2) 小池（2005）p. 22 参照。

3. 調査方法・対象企業

輸送機器を製造販売している東証一部上場企業A社の本社工場，ならびに中国での合弁会社の工場（以下，特に誤解を招かない場合に限り「中国工場」とする）において，3回にわたり聞き取り調査を実施した¹⁾。

聞き取り調査の第1回は、2008年12月にA社の本社工場で実施した。ここでは、まず製造部門の人事担当マネジャーから人事制度の概要、特に格付けの構造と教育プログラムを中心に話を伺った。次に製造部門の企画担当マネジャーから製造部門の概要と、特に高度な熟練が要求される工程について話を伺った。その後、特に高度熟練が要求される工程として挙げられた鑄造工程と加工工程の担当技術者やリーダーに当該工程の概要や必要となる技能について聞き取りをおこなった。

第2回は、2009年2月に中国工場において実施した。まず、A社からの海外派遣者である総経理に合併会社の概要とA社のグローバルな生産体制について話を伺った。次いで、人事担当者に人事制度の概要、特に生産労働者の賃金や評価を中心に話を伺った。その後、鑄造工程や加工工程のリーダーに当該工程の概要や必要となる技能について聞き取りをおこなった。

第3回は、2009年3月にA社の本社工場で実施した。鑄造工程の担当技術者と担当リーダーから、本社工場と中国工場との必要となる技能面の相違について確認をとった。

注

- 1) 多国籍企業の定義には様々なものがある。吉原（2001）によれば、国連の報告書に「多国籍企業とは、資産を2ないしそれ以上の国において統轄するすべての企業を意味する。」という定義がなされている。これは本国以外に資産を持つ全ての企業が該当する事になりかなり広義だと思われる。吉原（2001）では分析にあたって「①東証1部上場企業での売上高上位500社以内、②5ヶ国以上に海外製造子会社」という2つの条件を満たした企業を多国籍企業としている。本稿の調査対象であるA社は、国連の定義のみならず、吉原の定義をも満たしている。

4. 調査結果

(1) A社のグループ全体像

A社の売上の大半は海外市場によるものであり、中でも中国を含むアジアの占める割合が高い。日本市場は既に縮小傾向にあり、今後も海外の売上比率が高くなっていく。とりわけ新興国市場のウェイトが大きくなっていく事が予想される。

製品の多くはガソリンエンジンを動力源としており、売上先によって中心となるモデルは排気量が異なる。先進国市場では大排気量モデルが中心であり、発展途上国市場では小排気量モデルが中心となっている。

生産は日本を中心としながらも、アジア、ヨーロッパ、中南米に生産拠点を持っている。

ヨーロッパ市場やアジア市場でのニーズに対応するため、いくつかのエリアにR&Dセンターを設けている。これらR&Dセンターの機能は、現状では外装やカラーリングの変更等、軽微なカスタマイズにとどまっているが、中長期的には現地のニーズに応じた設計ができるような体制作りを検討している。

金融危機に端を発した世界的な不況により、A社の業績も極めて悪化している。先進国、発展途上国を問わず、需要が急激に減速しており、グローバルな生産体制の見直しが急務となっている。

(2) 本社工場

①概要

A社は、基礎的な研究や商品開発、設計などの機能を本社に集約している。また生産機能も、現地生産が本格化する前は、本社工場で世界中の市場向けのモデルを生産していた。近年は小排気量モデルの現地生産が進み、本社工場では高付加価値である大排気量モデルを主に生産している。また、本社工

場は世界中の生産拠点に対して、生産立ち上げ時の教育機関としての役割も担っている。

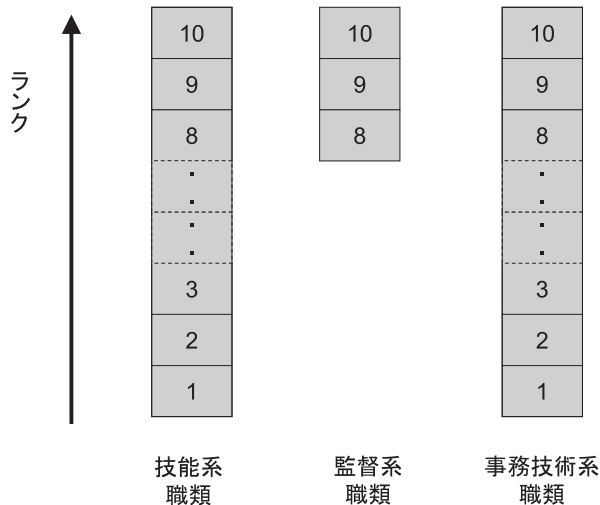
②人事制度

A社は本社で採用した従業員を3つの職類に分けている。

生産工程での作業に従事する技能系職類、技能系職類を監督し生産工程での業務に責任を持つ監督系職類、管理部門等での事務的業務や営業部門での業務、研究開発の業務等に従事する事務技術系職類の3つである¹⁾。

この職類は仕事の種類によって区分けされているのであって、ランク（序列）を表しているものではない。ランクを示す等級は職類を問わず存在する。職類とランクの関係を模式的に示したものが図2である。監督系職類は技能系職類での経験を長く積み、担当する生産工程での業務を熟知したベテランになるものなので、自ずから上位ランクの従業員に限定されるが、職類そのものに序列は無い。職類の変更も、人事異動によるものだけでなく、本人の

図2 職類とランクの関係を示す概念図（本社工場）



出所：ヒアリング結果を基に筆者作成

日系多国籍企業の技能形成（熊迫）
希望によっても認められる²⁾。

職務遂行能力によってランク付けがなされ、それに応じた賃金体系が用いられており、賃金への個人業績反映割合は小さい。

技能系職種は、主に高校の新卒採用によって確保されている。

③生産工程と高度熟練技能

A社の生産工程を大まかに表現すると図3のようになる。

このうち技能系職種が担当するのは、試作、鋳造、加工、塗装、組み立てである。

量産工程において、A社の生産労働者のレベルに関する大まかな基準は以下の通りである。

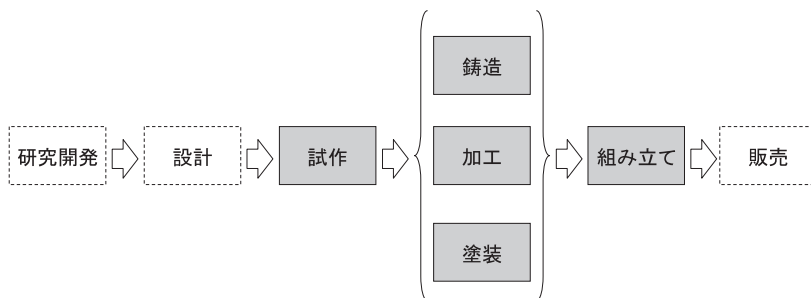
- ・初級：1人で作業できる
- ・中級：段取りができる
- ・上級：指導ができる

この上級に該当する者の中から、職場毎のリーダーが選ばれる。

生産工程のうち、特に高度な熟練が要求される工程は、試作と鋳造であるとされる。

試作とは、量産に向けて設計された部品を試みに生産してみる工程であり、

図3 本社工場の生産工程



（注）色付きの部分は、技能系職種が主に担当する工程を意味する。

出所：ヒアリング結果を基に筆者作成

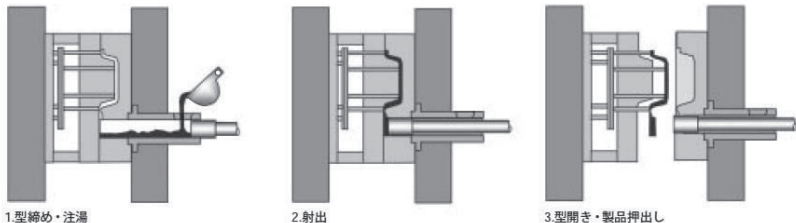
総合的な加工技術や組み立て技術が要求される。A 社の場合、量産の工程を経験してから試作へ配属されるということは無く、新卒者のうち適性がありそうな人材を選抜して配属し、職場で育成する。この場合の適性とは、「工業高校出身で加工の基礎が身に付いている」「難しいことが好き」「素直」という観点から判断される。もっとも、試作を担当する人員数自体が少なく、日本にしか存在しないため、海外生産拠点との比較が出来ない。

鑄造とは、金属を高温で熱して液状にし、型に流し込んで固める工程である。（図4 参照）

現在の鑄造の職場では、ロボットによる自動化が進んでいる。そのため、一見高度な熟練は必要なさそうに見える。ところが、この工程の上級の生産労働者を養成するのに最も時間を要する。

この工程の難しさは、鑄造というものが、生産した量に応じて出来上がりの具合が変化していくため、微調整が必要となってくるという点にある。鑄造は高温で溶かした金属を高圧で型に流し込むが、その行き渡り方は温度や湿度によって変化する。その日の操業を開始し、当初は特に不良も無く製造できていたとしても、徐々に変化が生じ、最終的に不良が発生することがある。リーダーをはじめとする上級の生産労働者は、続々と完成する製品の微小な変化を見逃さず、不良が発生する前に対策をとる事が出来る。この対策とは、型から金属を外すためにあらかじめ離型剤を吹き付けておくのであるが、この離型剤の量や吹き付ける位置を調整することによって行う³⁾。

図4 鑄造工程の模式図



出所：日本ダイカスト協会『ダイカストって何?』p.14

本社工場では、鑄造工程の生産労働者に対して、2回に分けて集中研修を行っている。1回目は、経験年数1～3年程度の者を対象に、1日2時間、約3週間にわたって行われ、2回目は経験年数2～5年程度の者を対象に、1日2時間、約4週間にわたって行われる。内容は、それぞれの段階に応じた座学と、手作業で溶かした金属を型にいれる作業である。自動化が進んだ現代において、人の手でこのような作業をする事は、A社の通常の量産工程では必要とされない。しかしながら、鑄造の原理・原則を理解するために、手動での作業が実施されている。

加工職場では、工作機械を用いて金属を切削し、複雑な形状の部品を製造している。使用する工作機械はいわゆる数値演算装置付きで、プログラムの入力さえすれば自動で加工されるものである。現在、この工程を担当している生産労働者には、必ずしも高度熟練が要求されるとは言えない。プログラムの入力の指示は技術者が行うため、生産労働者は機械が正常に作動しているかの確認が中心となるためである。

但し、本社工場では加工職場の生産労働者の技能レベルを大幅に向上させるようなトレーニングを計画している。最終目標としているレベルは「図面を見てプログラムの入力ができ、思い通りの加工が出来るようになる」というものであり、これは現状では技術者が担当している業務である。このようなレベルに到達する生産労働者が増えれば、生産準備などの効率が大変良くなる。もっとも、A社がこのようなトレーニングを計画している事には、本社工場加工職場の生産労働者の今後のキャリアが関係している。加工職場の上級の生産労働者は、海外の工場へ指導者として赴任することが増えてきている。今後は更にそのような生産労働者が増えてくると予想されるため、技能向上のトレーニングに力を入れるようになってきている。

なお、A社の本社工場では、鑄造や加工工程に限らず製造職場全体において、技能を一般化するような取り組みを行っている。勘・コツに頼っていた工程においても、判断基準を測定可能な形に整理し、データベース化することを進めている。それでも全ての工程を一般化するにはほど遠く、この取り

組みを長い時間をかけて継続していく方針である。

(3) 中国工場

①概要

中国工場（A社の中国での生産拠点）は、中国の地場の輸送機器メーカーとA社との合弁会社であり、出資比率は50:50である。出資比率については、中国政府により産業毎に外資の最大出資比率が定められており、A社の産業の場合は50%が上限となっていた。

中国工場での生産モデルは、中国市場向けの小排気量モデルが中心であるが、その一部は中南米へも輸出されている。

パートナーも同様の輸送機器メーカーではあるが、中国工場で製造しているものは、A社が設計・開発したモデルばかりである。また、その販売ルートもA社のグループ企業のネットワークを用いている。パートナーは現地で採用した従業員の管理を中心に担当している。

中国工場の問題は、不良率がかなり高いことである。この対策として、製品毎のマニュアルを徹底させ、その指示の範囲を逸脱した行動をとらないように、徹底することを行っている。

②人事制度

中国で現地採用された従業員の人事管理は、先述の通り、パートナーである地場の輸送機器メーカーが担当している⁴⁾。

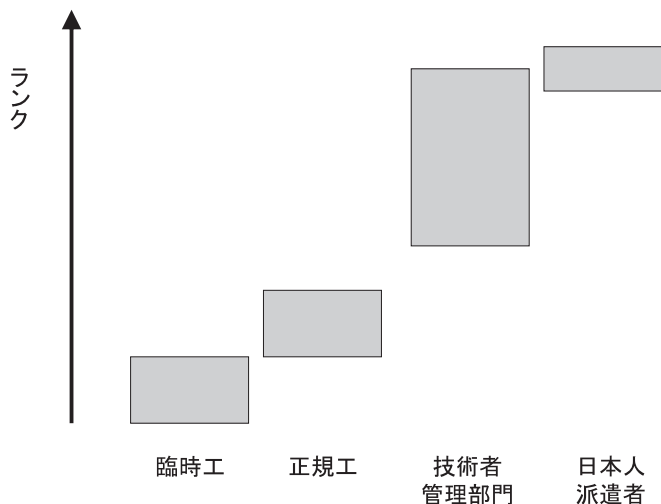
製造部門の生産労働者は約1700名で、そのうち7割が臨時工であり、残り3割が正規工である。臨時工の契約期間は3年であり、正規工は5年の契約期間を2回経過した後に期間の定めのない契約となる。採用は、同業他社で同種の仕事をしていた場合を除き⁵⁾、まず臨時工として採用される。臨時工での働き具合が良かった者については、正規工への転換が認められる。臨時工の月収は約1000円で、基本給（日給×勤務日数）が約4割、業績手当が約5割、その他諸手当約1割という内訳になっている。正規工の月収は

日系多国籍企業の技能形成（熊迫）

約 2000 円で⁶⁾、基本給（学歴・年齢による）が約 3 割、業績手当が約 3 割、資格手当（勤続年数・資格による）が約 1 割、その他諸手当約 3 割という内訳になっている。資格手当はライン毎に予算を割り当てており、ライン内で配分を決定している。生産労働者の学歴はほとんどが高卒である。昨年 1 年間の離職者数は臨時工が約 1/3、正規工が 1 割弱であった。同業他社からの引き抜きが多く、中国人は個人主義的で良い条件のところに移りやすいと言う。

技術者と生産労働者のステータスの差は大きく、製造部門技術者の指示の下に生産労働者は業務を行っている。生産労働者が技術者へ転換する事は現状ではあまり見られない。技術者は主に大卒を採用しており、生産労働者から技術者への移動は事実上、閉ざされているようである。人事制度上での序列関係の有無は確認できなかったが、例えば食堂なども技術者は生産労働者とは別に日本人派遣者と同じ場所を使うことが認められている。これらを踏まえ、中国工場での職類とランクの関係は次の図 5 のようなものだと考えら

図 5 職類とランクの関係を示す概念図（中国工場）



出所：ヒアリング結果を基に筆者作成

れる。

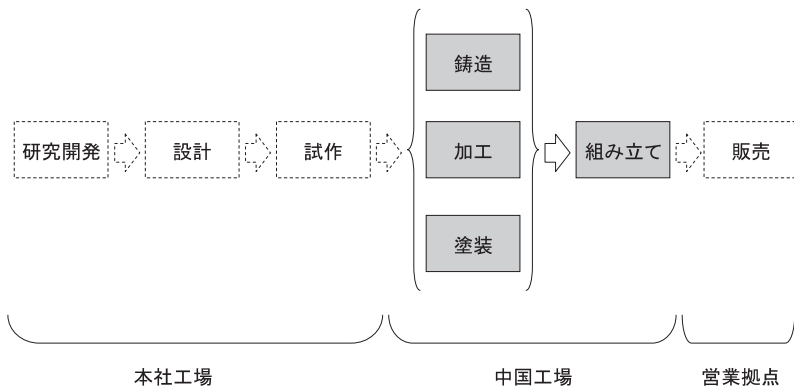
③生産工程と高度熟練技能

中国工場で生産されるモデルの設計は日本本社で行われており、中国工場で行われていた工程は図6の通りである。

中国工場の鑄造職場では、エンジンのシリンダヘッドやクランクケースといったアルミ部品を製造している。本社工場とは排気量の違いはあるものの、基本的に同様の部品を作っている⁷⁾。

こちらの鑄造職場でも機械は自動化されており、機械の種類も本社工場と同様である。本社工場の場合と同じように、鑄造の特性上、生産量に応じて出来栄えが変化していくため、難しい部品の製造には10年以上の経験者が担当している。簡単な部品の製造を担当するだけなら3ヶ月程度の経験で良いが、調整ができるようになるには3～5年程度の経験が必要になる。ここでの調整とは、離型剤の量、冷却水の量、温度などを指すが、この調整の範囲については、マニュアルで明確に示されており、その範囲を逸脱した調整は許されない。日本の工場では現場のベテラン生産労働者へ暗黙的に任せて

図6 中国工場の生産工程



(注) 色付きの部分は、技能系職類が主に担当する工程を意味する。

出所：ヒアリング結果を基に筆者作成

いる部分があるが、海外では同じように仕事をさせると失敗するという。中国工場でも現場の生産労働者の能動的な行動を尊重するような仕組みにトライしたことがあるが、うまく機能せず現在のようなマニュアルを厳守するようなやり方に戻したとのことである。他にインドネシア工場でも、同様な取り組みをおこなったものの、不良が多発して大失敗したことがある。このようなことから、A社ではどの海外工場でもマニュアルの堅持を徹底している。

また、A社の本社工場で行われているような鑄造の原理・原則を身に付けさせるようなトレーニングは実施されていない。

加工職場では、最も優秀な生産労働者は経験年数13年の者である。この生産労働者は、加工職場における一連の工程を経験し、現在では刃具の再研磨の担当をしている。もっとも、通常の加工の担当としては、プログラムの入力技術者が担当しており、特段に高度な技能が必要としているところは見つけられない。

注

- 1) 職類の名称は筆者が便宜的に付けたものであり、A社内で使用されている名称とは異なる。
- 2) 但し、職類の変更にあたっては審査がある。
- 3) もっとも、この調整自体は高度熟練者1人の判断で行うものではなく、リーダー、職長と相談の上で決定する。
- 4) もともと、中国企業には共産党の役員が入っており、人のマネジメントにも大きな影響力をもっていた。また中国では地縁血縁が重視されており、人のマネジメントは中国人でないと難しいと考えられていた。これらのような点が影響して、中国で合弁企業を設立する場合、人のマネジメントはパートナーに一任しているケースが見受けられる。
- 5) 同業他社での仕事の経験が認められた者は、正規工として採用される。
- 6) この額は近隣の企業の平均より若干高いとされている。なお、金額はヒアリング時点のものであるが、近年の中国での人件費上昇率はきわめて高く、現在の額とはかなりの差が生じている可能性がある。
- 7) 本社工場では大排気量のモデルが多く、中国工場では小排気量から中排気量が中心である。そのため、部品点数の多さや部品の複雑さの点で、本社工場の工程の方が難易度は高い。

5. 考察

A社の生産工程の中で特に高度な熟練を要する鑄造工程について、本社工場と中国工場では、生産労働者の仕事の範囲に大きな差異が存在する。鑄造は生産を繰り返す毎に材料の型への行き渡り度合いが変化していく。それに応じて離型剤の量を調整するなどの対応が必要になってくる。この調整の手順や量はマニュアルに規定されている。このマニュアルに書かれている事以上の調整が必要になった場合に、本社工場と中国工場で生産労働者の仕事の違いが表れる。中国工場では、生産労働者はそれ以上の調整は行わない。生産労働者の仕事はそのような事態が生じたことを報告するところまでである。一方、本社工場では、生産労働者は担当エンジニアや職長などに相談の上、マニュアルに規定されている事以上の調整を行う。調整するだけでなく、なぜこのような事態が生じたのかという原因追及までエンジニアと協力して行う。これらの活動の結果、必要に応じてマニュアルの改訂が行われる。中国工場の場合は、マニュアルの堅持が品質保証の鍵だと考えられており、生産労働者が参加しての柔軟な改訂はなされていない。このような違いは知的熟練論のこれまでの研究が、日本企業と外国企業との違いとして見出してきた点である。すなわち、問題の対応方法が、日本では統合方式がよく見られるのに対して、他の国々では分離方式であるというのである。中国工場は（半分ではあるが）日本企業の資本で設立され、日本企業の製品を製造しているにもかかわらず、この点については日本の方式は採用されていない。

生産労働者の技能形成に対する企業による支援の度合いも、本社工場と中国工場では大きく異なる。本社工場では、最低限の業務遂行には必ずしも必要とされないトレーニング、それも他の企業でも役にたちそうな一般的な内容のものに、コストをかけてトレーニングを実施ないし企画している。それに対して中国工場では、そのような余分なトレーニングは実施されていないし、予定もない。これも、統合方式である本社工場では知的熟練を形成する

ために教育が必要となるが、分離方式である中国工場では必要とされないという事の表れだろう。

A 社では、中国工場や東南アジアの工場で統合方式に取り組んだことがある。しかしながら、思わしい結果が残せず現在では統合方式へのトライをとりやめている。先行研究の節で述べたとおり、統合方式が優位性を持つためには、生産労働者の適性や教育レベルからみて、知的熟練を身に付けさせるコストが高くないという前提がある。もっとも、本社工場と中国工場の双方が高校卒業者を生産労働者の主たる対象としており、学歴で見ると日本と中国では対象者に差は無い。筆者は、中国工場で統合方式の導入が成功しなかった原因として、以下の3点の影響が大きいのではないかと考える。

第一に、中国工場生産労働者の賃金算定方法において業績反映部分が大きいという点である。臨時工では月給の約半分、正規工でも月給の約3割が業績反映部分となっている。業績反映部分はライン内で配分が任されているが、その主たる基準はどれだけ効率的に生産したか、というものであり、品質よりも生産量を重視した行動を招きやすい。

第二に、技術者と生産労働者との間に身分的乖離が存在するという点である。本社工場では、生産労働者が技術者に転換することは珍しくないが、中国工場ではそのようなキャリアパスは事実上存在しない。すなわち、生産労働者がいかに技術的な知識を蓄積したとしても、それを活かす場面はA社の中国工場内には存在しないという事であり、知的熟練形成の意欲がわかないか、もしくは他社へ良い条件で転職するという前提で知的熟練形成に励むということになろう。

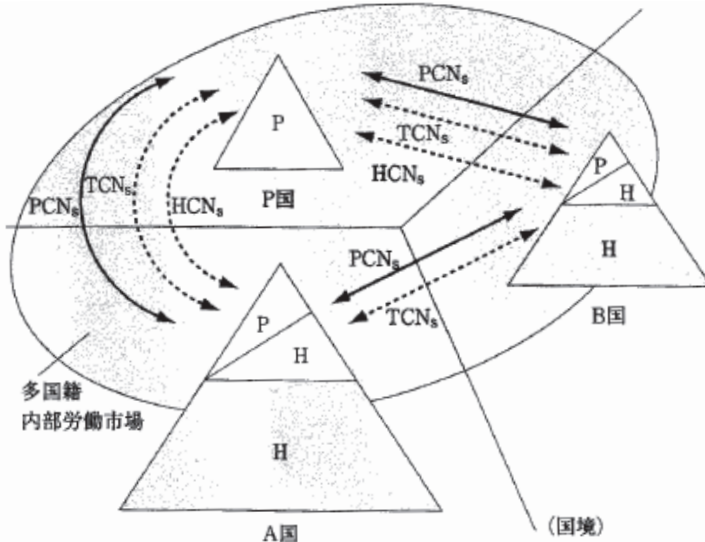
第三に、外部労働市場での需給状況である。中国工場がある地域は同種の工場が集積しており、生産労働者は転職先には困らない。特に地場の工場には、外資系企業の工場で働いた経験がある者を優遇する傾向があるという。生産労働者は臨時工で1年間に1/3が入れ替わり、正規工でも1割弱が入れ替わる中で、知的熟練形成を進めるのは容易ではないと想像される。

今後、A社は製品の現地開発を進める方針を示している。現地開発が進み、

地域によって主となるモデルが大きく異なるようになると、現地のモデルは現地で生産することが効率的となり、現地工場に要求される能力は一段と高くなるだろう。A社はまず、賃金の算定基準を見直し、過度に生産量を重視した状態を改めるべきではなかろうか。人事管理全般はパートナー企業が行っているということであるが、人事管理の仕組みは従業員の働きに強く影響を及ぼすものであるため、日本側でも関与を深める必要があるだろう。次に、生産労働者にも技術者への道を開き、能動的な学習への意欲を高める。それと同時に、現地の技術者には、生産労働者と積極的にコミュニケーションをとるように指導し、組織的に生産職場の能力向上を進めるようにしたい。これは、生産労働者を指導する立場にある現地工場の技術者の管理能力を高めることを意味する。

白木（2006）は図7のように、日本の多国籍企業は二国籍企業化している

図7 白木（2006）の示す日本企業の「多国籍内部労働市場」



（注）実線は移動が多いことを表示し、破線は移動がほとんどないことを示している。

出所：白木（2006）p. 271, 図終章-1

ことを示した。図1と違いは、グループ企業内で日本国籍人材だけが移動しており、海外子会社の経営は日本からの派遣者と一部の現地国籍従業員によってなされ、第三国籍従業員の活用がなされていないという点にある。A社も、二国籍企業化しているように見える。中国工場には、本社工場から技術指導や経営監視のために、職類やランクを問わず、様々な従業員が派遣されてくる。しかしながら、中国から本社工場や他の海外工場へ派遣されることは、生産立ち上げなどの場合に技術的なトレーニングのために本社工場で研修する事以外は、行われていない。また、他の海外工場から第三国籍の人材が派遣されてくることも無い。A社においても、現地の技術者の能力向上のために、複数の優秀な技術者を選抜して、短期間の研修ではなく年単位のまとまった期間、本社工場などで勤務させるような体制づくりが必要になると思われる。

6. 結びにかえて

本稿では、日本の多国籍企業であるA社の本社工場と中国工場を比較し、その技能形成に違いがあるのかどうかという点を検討した。日本の製造業は製造現場の技能に強みがあったと思われるが、A社の中国工場の事例を見る限り、海外の生産拠点で知的熟練が形成されるような仕組みを構築することは容易ではない¹⁾。製造業の発展パターンとして、輸出から現地生産へと切り替わり、今後は現地で開発したモデルを現地生産するようになるとすれば、日本の工場と海外工場との関係はこれから大きく変化する。すなわち、日本の工場が経験した事の無いモデルを、海外工場で生産することになりうるということである。すると、それぞれの海外工場の生産現場の技能が、グループ全体の競争力を維持する鍵になるのではないだろうか。

もちろん、個々の企業が他社との競争に勝ち残っていくためには、製品の開発力や販売力など他の機能の優位性による場合もあるだろう。日本企業の今後を考えるにあたって、生産現場の技能ではなく、他の要因にその競争力

の主たる源泉を求める考え方があっても良い。もっとも今日では、製品開発の段階で、生産や販売といった後工程の担当者にも参画してもらい、後工程で発生しそうな問題点などを設計図面に織り込み、コストダウンをはかるという活動（コンカレントエンジニアリング）も普及している。製品の開発力といっても開発技術者の力量によってのみ実現されるものではなく、生産現場の技能の高低が製品開発にも大きく影響すると考えられ、生産現場の技能の重要性は薄れることは無いと思われる。

筆者は、各海外工場で生産労働者が能動的に技能形成に取り組むような仕組みを構築するとともに、生産労働者を指導、監督する立場の技術者などを、グループ内移動させることで育成し、グループ全体での管理能力の向上につなげていくことが望ましいのではないかと考えている。このような施策の有効性の検討を今後の課題としたい。

注

- 1) NUMII のように成功しているケースもある。

参考文献

- Bartlett, C.A., and Ghoshal, S., (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*（吉原英樹監訳（1990）『地球市場時代の企業戦略—トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社）
- Becker, G. (1964) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference to Education*（佐野陽子訳（1976）『人的資本—教育を中心とした理論的・経験的分析』東洋経済新報社）
- Doeringer, P.B., and Piore, M.J., (1971) *Internal labor markets and manpower analysis*（白木三秀監訳（2007）『内部労働市場とマンパワー分析』早稲田大学出版部）
- Ferner, A., and Quintanilla, J., (1998) "Multinationals, National Business Systems and HRM: The Enduring Influence of National Identity or a Process of 'Anglo-Saxonization'?", *The International Journal of Human Resource Management*, 9(4)
- 小池和男（1999）「職場の人材開発：その日米比較」『慶應経営論集』17（1）

日系多国籍企業の技能形成（熊迫）

小池和男（2005）『仕事の経済学（第3版）』東洋経済新報社

小池和男・猪木武徳編著（1987）『人材形成の国際比較—東南アジアと日本』東洋経済新報社

日本ダイカスト協会（2009）『ダイカストって何？（第4版）』日本ダイカスト協会

白木三秀（2006）『国際人的資源管理の比較分析—「多国籍内部労働市場」の視点から』有斐閣

吉原英樹編著（2002）『国際経営論への招待』有斐閣